



Centro Universitário de Brasília

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO**

**CARLA BARRIGOSSO FRIGO
MATRÍCULA Nº. 2026686/2**

ADAPTAÇÃO E MELHORAMENTO DA COMPETITIVIDADE GLOBAL DO MERCADO VAREJISTA BRASILEIRO.

**Brasília/DF
2006**

CARLA BARRIGOSSI FRIGO
MATRÍCULA Nº. 2026686/2

**ADAPTAÇÃO E MELHORAMENTO DA COMPETITIVIDADE
GLOBAL DO MERCADO VAREJISTA BRASILEIRO.**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social, da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, do Centro Universitário de Brasília - UniCeub, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação do Professor Mauro Castro.

Brasília/DF
2006

FRIGO, CARLA BARRIGOSI

ADAPTAÇÃO E MELHORAMENTO DA COMPETITIVIDADE GLOBAL DO MERCADO VAREJISTA BRASILEIRO.

Monografia apresentada ao UniCeub, para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda em Comunicação Social.



Centro Universitário de Brasília

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA		ASSINATURA
1	COORDENADOR DO CURSO Prof.: Manuel Henrique Tavares	
1	PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: Mauro Castro M.	
1	PROFESSOR CONVIDADO Prof.:	
1	PROFESSOR CONVIDADO Prof.:	

Brasília/DF
2006.

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida: minha mãe, irmãos, minha avó e meu namorado que acompanharam meus passos e que passaram todos os momentos ao meu lado; à minhas amigas de infância pelo carinho e compreensão; a meu pai por possibilitar a realização de um sonho; as minhas novas amigas, Letícia e Paula pelos conselhos e pelo carinho.

Agradeço a minha família e amigos e ao orientador Mauro Castro pelo vasto conhecimento e pela boa vontade que foram essenciais para elaboração deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SIMBOLOS.....	viii
GLOSSÁRIO.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
RESUMO.....	xi
1 - INTRODUÇÃO.....	01
1.1 - Tema e Delimitação do Tema.....	01
1.2 - Problema de Pesquisa	01
1.3 - Justificativa.....	02
1.4 - Objetivos.....	02
1.4.1 - Geral.....	02
1.4 .2 - Específicos.....	02
1.5 - Hipóteses.....	02
1.6 - Limitações da Pesquisa	03
1.7 - Metodologia.....	03
1.8 - Estrutura do Trabalho.....	03
2 - REVISÃO DE LITERATURA.....	05
2.1 - História e o Mercado Brasileiro.....	05
2.2 - Competitividade Global	14
2.2.1 - Forças Competitivas.....	14
2.2.1.1 - Ameaça de entrada.....	15
2.2.1.2 - Escala e experiência como barreiras de entrada.....	17
2.2.1.3 - Ameaça dos Produtos Substitutos.....	17
2.2.1.4 - Ameaça dos Compradores.....	18
2.2.1.5 - Ameaça dos Fornecedores.....	18
2.2.2 - Rivalidade entre Concorrentes existentes.....	19
2.3 - Mercado Global Competitivo.....	19
2.4 - Mercado Varejista.....	21
3 - METODOLOGIA.....	23
3.1 - Método Científico.....	23
3.2 - Método de Coleta dos Dados	23
3.3 - Estudo de Caso.....	24
4 - DESENVOLVIMENTO.....	25

4.1 - Mercado varejista brasileiro e empresas internacionais.....	25
4.2 - Grupo Pão de Açúcar.....	25
4.2.1- Histórico.....	25
4.3 - Grupo Carrefour.....	27
4.4 - Trajetória competitiva.....	28
5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.

- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados.
- CBD - Companhia Brasileira de Distribuição.
- COPOM - Comitê de Política Monetária do Banco Central.
- DVP - *Demand Value Preposition*.
- P&D - Pesquisa e Desenvolvimento.

GLOSSÁRIO.

- ALDEIA GLOBAL - Termo usado por P. Wyndham Lewis, *America and the Cosmic Mano*, em 1948 na Inglaterra.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca da rede de supermercados Carrefour.

Figura 2 - Logomarca da rede de supermercados Champion.

Figura 3 - Logomarca da rede de supermercados Dia.

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com a proposta de identificar se o mercado varejista brasileiro está se adaptando e reagindo às tendências globais para manter-se competitivo e se expandir, tendo em vista a evolução do mercado mundial e a tendência das empresas situadas em comércios maduros e/ou saturados em se internacionalizar. Para tanto, realizou-se revisão bibliográfica compreendendo a história do mercado brasileiro e as estratégias competitivas, além de um estudo de caso como referencial para análise competitiva desse mercado que possibilitou a interpretação do atual estado do mercado varejista brasileiro e de suas empresas.

1 INTRODUÇÃO

Os avanços e as tendências identificadas atualmente nas tecnologias e no sistema de mídia e informação, mostram que a globalização, processo contínuo e acelerado tipicamente capitalista, está causando transformações no mercado varejista em âmbito mundial. Nesse contexto, as empresas precisam se adaptar e acompanhar a evolução dos meios de comunicação e de comercialização para entender suas desvantagens e aproveitar as mudanças, transformando-as em vantagens competitivas para assim continuar no mercado.

Com relação ao mercado varejista brasileiro, naturalmente novo, levando em consideração a abertura da economia instituída no início da década de 90, este estudo tem como desafio identificar as conseqüências da globalização no mercado varejista brasileiro especificamente, e analisar de que maneira está se adaptando para amadurecer e competir com empresas de grande porte internacionalizadas na “aldeia global”. Ademais, para melhor entender as alterações no mercado, será analisada uma empresa que está se ajustando às novas tendências e que, hoje, é experiente ao ponto de enfrentar concorrência acirrada em seu segmento, haja vista a entrada de um competidor global.

Para realização deste estudo, foram consultadas bibliografias acerca da história do Brasil e do mercado varejista. Estudou-se também exemplos de estratégias competitivas para mostrar, a partir de um estudo de caso, a evolução do varejo brasileiro e as alternativas adotadas para enfrentar a competição global.

1.1 Tema e Delimitação do tema

O tema desta monografia é o de identificar as tendências globais que estão alterando o comportamento do mercado e estudar de que forma o mercado varejista brasileiro está reagindo e se adaptando para manter-se competitivo.

1.2 Problema de pesquisa

O mercado varejista brasileiro está em plena consolidação. Esse mercado está se adaptando às tendências globais, originadas por mercados maduros, para melhorar sua competitividade?

1.3 Justificativa

Atualmente, com a globalização acelerada, as empresas enfrentam mudanças no mercado varejista, como a entrada de empresas internacionalizadas no Brasil. Por isso, é cada vez mais necessária a inovação e a adaptação das estratégias competitivas das empresas, em fase de crescimento, para manter sua posição no mercado e concorrer com as multinacionais e os *global players* experientes. Além disso, é indispensável a atualização dos conhecimentos e estratégias para poder concorrer internacionalmente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

O objetivo deste estudo é analisar as mudanças globais no mercado varejista brasileiro e como as empresas estão se adaptando e reagindo para melhorar sua competitividade.

1.4.2 Específicos

Os objetivos específicos para este estudo científico visam:

- Analisar o mercado varejista, sua evolução e as mudanças atuais;
- Fazer um estudo quanto às estratégias competitivas existentes no mercado e sobre o mercado global;
- Analisar um estudo de caso brasileiro e utilizar pesquisas como parâmetros para identificar como as empresas estão se posicionando perante a concorrência global e se estão obtendo êxito.

1.5 Hipóteses

H0: Tendo em vista que o Brasil é um país em constantes mudanças, as empresas, de certa forma, estão habituadas aos imprevistos e, com isso, tendem a responder mais rapidamente às evoluções do mercado, bem como têm capacidade de antecipar os possíveis cenários do amanhã.

H1: O Brasil é um país que não está habituado aos imprevistos, principalmente, com relação ao mercado varejista. Por isso, as empresas não se adequam a mudanças no mercado rapidamente.

1.6 Limitações da pesquisa

Houve limitações no que se refere à liberação de informações por parte das empresas analisadas no estudo de caso, haja vista serem sigilosas. No caso da pesquisa realizada no estudo de caso, as fontes de informações jornalísticas, em *websites*, utilizadas para constatação do comportamento das empresas no varejo não disponibilizam, atualmente, notícias publicadas na mídia anteriores a 1995.

1.7 Metodologia

Para a elaboração do estudo proposto, adotou-se a metodologia racional, condizente com o objeto de estudo, baseada na coleta de dados e na observação do mercado varejista brasileiro, tendo em vista as pressuposições apresentadas. A partir disso, analisou-se um dado particular que proporcionou a reflexão e a análise interpretativa da realidade.

Teoricamente, foram consultadas bibliografias que retratam a história do Brasil e do mercado varejista, e buscou-se a compreensão sobre Estratégias Competitivas no Varejo e sobre Mercado Global. Após, prolongou-se o estudo com pesquisas quantitativas e qualitativas referentes ao mercado varejista para interpretação de dados, fatos, teorias e hipóteses, e foi utilizado um estudo de caso que representou satisfatoriamente as evoluções do mercado varejista. Com isso, foi possível compreender o comportamento do mercado atual, principalmente no setor mais competitivo onde já existe concorrência global.

Enfim, a metodologia científica racional aparada pela técnica dedutiva, foi o instrumento de trabalho utilizado neste estudo que permitiu uma dedução lógica, correspondente às premissas apresentadas, e o alcance do conseqüente.

1.8 Estrutura do Trabalho

Este trabalho foi elaborado com estrutura de elementos pré-textuais, textuais abrangendo a introdução, embasamento teórico, metodologia e desenvolvimento, e pós-textuais abrangendo a análise dos resultados e a conclusão do estudo.

Partindo da introdução, seguiu-se ao Embasamento Teórico, que possui uma visão geral quanto à evolução do mercado varejista brasileiro desde o

descobrimto do Brasil, após aprofundou-se o estudo em estratégias competitivas, mercado global e apresentou-se a situação do mercado varejista atual.

É retratada, na terceira parte da estrutura textual, a metodologia utilizada nesse estudo, explicando o método e técnica utilizada, bem como os tipos de metodologias e o método de coleta de dados.

A quarta parte da estrutura textual refere-se ao Desenvolvimento. Este apresenta, parcialmente, a atual situação competitiva do mercado varejista brasileiro e um estudo de caso mercadológico segmentado utilizado como referencial para a conclusão do estudo.

Finalizou-se o trabalho, com a análise das premissas, estudos e pesquisas realizadas que apontaram as mudanças no mercado varejista brasileiro e conseqüentemente se as empresas mais afetadas estão reagindo e se adaptando competitivamente.

A Conclusão, por fim, relata o resultado da análise e interpretação do estudo como um todo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 História e o mercado brasileiro

A partir do descobrimento do Brasil, por Pedro Álvares Cabral, em 22 de abril de 1500 no reinado de D. Manuel (1495 -1521), foi executada, mesmo com as perspectivas econômicas desfavoráveis, a exploração geográfica e a colonização do país, ou seja, o Brasil pré-colonial.

O Brasil foi transformado em mais um fornecedor de produtos tropicais, a serem comercializados na Europa e conforme Franco e Chacon (1980, p.180) “o Brasil representava uma peça no processo de formação do capitalismo moderno”.

Sob o reinado de D. João III, iniciou-se a primeira atividade econômica no Brasil e de maior destaque: a produção extrativa colonial, que teve como principal produto o pau-brasil no século XVI. Entretanto, a extração do pau-brasil atraiu a atenção de várias potências européias, o que ocasionou na ocupação efetiva do território brasileiro pela colônia americana de Portugal, que a fim de aumentar a acumulação de capitais iniciou o estabelecimento de engenhos de açúcar no Brasil.

Após este período, o Brasil, entre 1557 a 1807, passou por diversas transformações governamentais, administrativas, comerciais, políticas, jurídicas e econômicas. E, em 29 de novembro de 1807, D. João seguindo sugestão do conselho de estado e da Inglaterra, partiu com a família real para o Brasil.

Em 28 de janeiro, na Bahia, expediu o Príncipe a Carta Régia dirigida ao governador da capitania, Conde da Ponte, determinando a abertura dos portos brasileiros ao comércio dos países amigos. Mesmo sendo uma iniciativa de abertura do comércio brasileiro, a carta régia, de acordo com Caldeira (1997, p.122) “beneficiava o Brasil que se integrava ao mundo e a Inglaterra que era a única potência capaz de se aproveitar da medida”.

Algumas medidas foram tomadas, com relação às exportações, durante o reinado de D. João, como o estabelecimento de impostos para atender às despesas da Junta de Comércio. Alguns atos, em 1810, procuraram estimular a indústria, o comércio e a agricultura, e, em 1812, um decreto proporcionou a instalação da indústria de lapidação de diamantes. Embora tenham sido realizados

esforços a fim de proporcionar o progresso econômico brasileiro, o Brasil mantinha-se economicamente dependente do exterior, como fornecedor de produtos primários e consumidor de manufaturados, e viu-se ligado a principal potência industrialista: a Inglaterra.

Em 26 de fevereiro de 1821, D. Pedro iniciou sua regência recomendando economia nos gastos públicos e abolindo impostos, estimulando a agricultura e colonização, e estruturando o governo brasileiro. Em 21 de fevereiro de 1822, decretou que nenhum ato emanado das Cortes seria obedecido no Brasil sem o “cumpra-se” regencial. Passou a impedir a entrada de divisões navais, que não assinassem compromisso de obediência ao príncipe, considerou inimigas tropas vindas de Portugal e vedou os governadores provinciais de empossarem funcionários mandados do Reino (AVELLAR, 1976).

Em 07 de setembro de 1822, às margens do rio Ipiranga, D. Pedro proclamou a Independência do Brasil. “Por fim, o Brasil estava separado de Portugal” Assinalou Caldeira (1997, p.149).

Entretanto, após renovado o Tratado do Comércio em 1827, o mercado brasileiro estava praticamente no poder dos ingleses, e mantinha-se economicamente dependente do exterior. O Brasil era um país totalmente orientado para a oferta de produtos primários no mercado exterior, que quase sempre eram absorvidos pela procura existente, ou seja, os esforços de marketing eram mínimos. O mercado interno, até o momento, não era suficientemente desenvolvido a ponto de gerar demanda no varejo de produtos.

A partir da proclamação da Independência o império brasileiro se desdobrou em 3 fases:

- Primeiro Reinado (1822 - 1831): A substituição da predominância canavieira, na agricultura, pela do café e do tabaco proporcionaram maiores possibilidades de exportação. O fumo, algodão, milho e o cacau constituíram importantes lavouras na época, também favorecendo a comercialização (AVELLAR, 1976).
- Período Regencial (1831 - 1840): “O quadro econômico do período regencial apresentou-se sombrio” (AVELLAR, 1976, p. 218).

A comercialização de algodão assumiu importância mais local do que nacional, o fumo, o cacau, o arroz e os couros passaram a ser considerados produtos secundários, e apenas começava a expandir-se a economia cafeeira.

- Segundo Reinado (1840 - 1889): Foi um período caracterizado pela retração das exportações, baixa nos preços do açúcar e do algodão. Entretanto, com predominância entre os outros produtos, o café representava 20% do valor das exportações, e seu preço prosperava diferentemente do açúcar que estacionava.

Em 1844, expirado o tratado com a Inglaterra, foi adotada nova política econômica que protegia a agricultura e a indústria, com isso, a partir de 1860, de acordo com AVELLAR (1976, p. 250), o superávit da exportação sobre a importação aumentou, levando em consideração, principalmente, a contribuição do café. O comércio varejista interno, na época, era debilitado, tendo em vista a falta de estradas e meios de transporte, por isso, as vendas concentravam-se, essencialmente, em mascates ou tropeiros que percorriam os povoados e vilas negociando mercadorias, transportando pessoas, dinheiro, notícias e correspondências. Enquanto isso, o desenvolvimento comercial e da economia eram estimulados por um jovem e brilhante empresário, chamado Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá, que aproveitou o fato de haver dinheiro sobrando no governo para abrir um banco. Essa atitude proporcionou a captação de juros, que financiou grandes obras no Brasil, como a construção de rodovias, ferrovias e de uma companhia de iluminação a gás e outra de navegação (CALDEIRA, 1997).

O êxito do Barão de Mauá mostrou uma direção ao país, propiciando o surgimento de empresas voltadas para o lucro e inovação tecnológica e de fábricas, além da instituição de uma mentalidade capitalista (CALDEIRA, 1997). O comércio interno crescia, e em 1871 surgiram nas cidades de grande porte, como o Rio de Janeiro, estabelecimentos comerciais que vendiam artigos importados para a aristocracia. Outros avanços ocorreram no sistema de vendas que, visando comunidades que praticamente não dispunham de lojas, inauguraram os catálogos de compras no varejo. “O crescimento do comércio entre 1850 e 1873 se inscreve em um contexto capitalista particularmente expansionista: surto de

construção ferroviária, êxito da navegação à vapor [...]” CARDOSO, BRIGNOLI, 1983, p. 239).

Em 15 de novembro de 1889 foi Implantada a República e escolhido o Marechal Manuel Deodoro da Fonseca chefe do governo.

Com a Proclamação da República, embora tenha ocorrido a retração do mercado, alguns aspectos econômicos nesse governo foram positivos, como as exportações de matérias-primas e produtos agrícolas. O açúcar, o algodão e o café passaram a dominar a economia brasileira representando 57% da produção nacional e os cafeicultores encontraram financiamentos para novas plantações, tendo em vista a expansão do crédito no período. Em 1906, o varejo interno apresentava novo crescimento causado pelo desenvolvimento industrial e do mercado. As Casas Pernambucanas e mais tarde a Mesbla e o Mappin Stores representavam a modernização do mercado, introduzindo novos métodos de venda e exposição de mercadorias. O desenvolvimento do varejo brasileiro está seguindo concomitantemente com o crescimento da infra-estrutura das cidades, verificado no período do Barão de Mauá, que estimulou o aumento do número de pessoas e conseqüentemente do dinheiro e da disposição para comprar.

O café que passava pôr um período de crescimento das vendas pós - crise de 1906 voltou a enfrentar o mesmo problema em 1926 causado pelo aumento da concorrência estrangeira e pelo acúmulo de estoques praticamente invendáveis. Consoante GUSMÃO (2002, p. 170), houve neste período um desequilíbrio estrutural no país entre a oferta e a procura.

Em 1929, houve a confirmação de que o Brasil tinha sua economia totalmente concentrada num único produto agrícola, cuja demanda era, de certa forma, inelástica. A quebra da Bolsa de Nova York e a depressão mundial abalaram novamente a estrutura brasileira que, totalmente dependente das flutuações externas, demonstrava incapacidade de proporcionar o desenvolvimento da nação, da economia e do marketing no Brasil. As estratégias de valorização do café não mais sustentaram o produto e uma crise iniciou-se no mesmo ano atingindo diretamente seu comércio internacional e reduziu o seu preço e volume exportado. Enfim, as exportações de café ao mesmo tempo em que geravam

economia ao Brasil também o colocava em situações de anti-desenvolvimento, atrasando o crescimento do mercado industrial e varejista brasileiro e a libertação da economia. No que se refere ao desenvolvimento industrial pós-guerra, o mercado estava ainda mais ligado aos EUA e abandonava progressivamente a Inglaterra. Houve a diminuição nas exportações de açúcar e borracha, mas o produto mais afetado foi o café, que com os problemas pós-guerra gerados na Europa e nos EUA teve seu preço diretamente atingido. Esse reflexo da 1ª Guerra Mundial ocorreu nas exportações como um todo provocando um declínio nas arrecadações do governo obrigando-o a adquirir empréstimos externos para promover a valorização cafeeira.

No governo de Getúlio Vargas, denominado de “Revolução de 1930” foram decretados diversos atos que modificaram a estrutura administrativa e foi promulgada a Constituição de 1934. Em 1937 foi outorgada a Carta Constitucional que implantava o Estado Nacional no Brasil, ou seja, República Federativa.

Os mecanismos de defesa dentro do próprio setor cafeeiro, estabelecidos na Era Vargas, conseguiram dar continuidade ao funcionamento da empresa cafeeira estabelecendo o equilíbrio entre a oferta e a procura a nível mais elevado de preço, através da destruição dos excedentes da colheita. Entretanto, de acordo com CALDEIRA (1997, p. 268), os mecanismos não evitaram uma grande onda de falências. Essas mudanças contribuíram significativamente para a competição entre produtos internos e importadores, que foi impulsionada, e mostraram que a economia do Brasil deixou de ser simples exportadora de matérias-primas. O Comércio distribuidor enfrentou grandes transformações ocorridas nos processos operacionais do mercado varejista. Entre as transformações podemos citar a instalação e o fortalecimento da técnica de auto-serviço que complementava as operações mercadológicas, mais precisamente a partir de 1930.

“Essa técnica de vendas no varejo [...] modificou de tal forma a distribuição de bens de consumo, que lhe podemos atribuir a responsabilidade pela enorme revolução que se operou no comércio, nesse século” (SILVA, 1995, pg. 22).

Em 1939, eclodiu a 2ª Guerra Mundial, onde o Brasil participou apoiando seus aliados que saíram vitoriosos. Os resultados do pós - guerra proporcionaram

ao Brasil, por intermédio de Getúlio Vargas, conseguir apoio político e econômico dos EUA para implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, que tornou-se, posteriormente, a Usina de Volta Redonda.

A 2ª Guerra Mundial influenciou positivamente o desenvolvimento do Brasil, mas, em contrapartida, contribuiu consideravelmente para o crescimento da inflação, o que forçou o Brasil a ampliar seu parque fabril para assim fornecer bens de produção - indústria pesada - e não simples bens de consumo. Essa mudança, embora de forma forçada e repentina, contribuiu para o desenvolvimento interno e externo do mercado brasileiro.

Nos anos de 1956 a 1961 o Brasil foi governado por Juscelino Kubitschek que, nos seus cinco anos de governo, planejou o desenvolvimento dos setores da energia, transportes, educação, indústria e outras atividades. Enquanto a produção industrial continuava crescendo houve a implementação da indústria automobilística muito bem sucedida e foram instaladas indústrias de autopeças e serviços de manutenção (CALDEIRA, 1997).

O período do ano de 1960, durante o governo de Juscelino, foi considerado um período de estabilidade e de revolução econômica principalmente internamente, onde novos mercados consumidores foram instalados favorecendo o consumo e investimentos. Outra mudança vinha ocorrendo desde a década de 30 no varejo de consumo imediato onde foi identificada uma demanda de consumidores que gostariam de escolher seus produtos livremente. A partir da concretização desta nova forma de oferta de produtos e diante da ameaça de novos entrantes no mercado, os empresários passaram a pensar em como dar o destaque desejável em suas lojas, utilizando técnicas que atualmente são identificadas como merchandising. A consequência dessa mudança foi a inauguração dos supermercados brasileiros que estavam em fase de crescimento no país, depois do surgimento em 1950. “consiste em expor os produtos de maneira a chamar sobre eles a atenção dos consumidores [...]” (SILVA, 1995, pg. 15). Em outras palavras, pode-se afirmar que o governo de Juscelino deu início ao marketing no Brasil.

Com o desenvolvimento acelerado, a diversificação do parque industrial e os incentivos à produção de bens duráveis consubstanciados ao “Plano de Metas”, cujo principal objetivo era o aprofundamento da industrialização no país. O Brasil, que antes tinha seu mercado e marketing voltado exclusivamente para as exportações de café, inaugurou o comércio varejista internamente que amadurecia e contribuía para o desenvolvimento do país. O início da era industrial cooperou para o surgimento de novas oportunidades, favorecendo o varejo e aumentando a disputa por novos nichos e a competição entre empresas existentes que inseriam no mercado novos produtos e técnicas de produção.

No governo de João Goulart, em 1963, foram propostas reformas econômicas que contribuíram para uma inflação cada vez mais elevada. Diante disso, o governo que não recebia apoio tanto da população quanto das elites instaurou, em 1964, o regime militar promovendo cassações, inquéritos e exílios.

Deve-se destacar que, de acordo com CALDEIRA (1997, p. 306), o processo de industrialização ainda continuava dependente da agricultura e o Brasil produzia cada vez mais bens de consumo duráveis que ganhavam ritmo próprio, além disso, a urbanização e o crescimento de cidades atraíam investidores que as tornavam um grande pólo industrial. O mercado estava em expansão, contribuindo para o aumento do número de empresas e para o equilíbrio entre procura e oferta. O surgimento de novos seguimentos e necessidades pôr bens de consumo geravam lucros máximos. Em 1964 a palavra de ordem era progresso, por isso o Brasil rural e agrário era substituído por um Brasil novo e urbano.

Mesmo diante de tantas revoluções internas, do aumento dos juros e das taxas de inflação e de uma piora na distribuição de renda no país, o Brasil, nos cinco primeiros anos de regime militar, conseguiu acumular enorme volume de recursos. Porém, parte do dinheiro foi usada para transformar o próprio governo em empresário criando-se 46 empresas estatais, além de mais 74 fundadas no governo Emílio Médici. Todas essas medidas impulsionaram o crescimento do Brasil e a abertura do mercado que tornou possíveis mais investimentos na indústria e em multinacionais. O crescimento industrial atingiu principalmente o setor de bens de consumo duráveis que impulsionavam o mercado varejista

interno aumentando ainda mais o número de empresas, como os supermercados, no país. Esse desenvolvimento rápido e inesperado tornou-se a própria razão do regime militar e foi denominado de “milagre brasileiro”. “Passou a ser divulgado como “milagre brasileiro”, o melhor fruto da revolução” (CALDEIRA, 1997, p. 329).

A economia do Brasil parecia estar estabilizada, porém, em 1973, houve uma crise internacional no setor petrolífero ocasionada pelo aumento dos preços do combustível. O impacto no Brasil foi violento, pois o consumo de petróleo era maior que a capacidade de produção. Além do mais, conforme CALDEIRA (1997, p. 330), o novo general presidente, Ernesto Geisel, que assumiu o governo em 1974, ignorou a crise econômica e deu continuidade ao programa de desenvolvimento econômico e industrial de seus antecessores, investindo muito dinheiro em projetos como na área de petroquímica, energia nuclear, telefonia, entre outras. A causa desse descuido, além de outros problemas econômicos, foi verificada na poupança interna brasileira que já não era suficiente para os projetos de Geisel.

O petróleo, no governo Geisel, causou à economia recessão e inflação, além de aumentar a dívida externa consideravelmente. Em 1979, outra crise do petróleo atingiu o Brasil que já sob o governo de João Batista Figueiredo continuava na mesma situação do governo anterior. O cenário mundial e os problemas econômicos enfrentados pelo Brasil contribuíram para a inflação e a quebra da bolsa enquanto os outros países souberam se preservar e iniciavam a internacionalização mercadológica para se adaptar a crise.

Entretanto, após novo aumento do petróleo os países, como a Europa, EUA e Japão, que antes conseguiram segurar a crise, aumentaram a taxa de juros. Mais uma vez o Brasil estava em situação complicada e ainda insistia em sua autonomia, adquirindo mais empréstimos no exterior em um momento em que a globalização econômica já se tornava realidade.

Em 28 de fevereiro de 1986, para resolver o problema inflacionário do Brasil, o governo anunciou o Plano Cruzado e, em novembro do mesmo ano, o Plano Cruzado II, mas ambos fracassaram.

O Brasil atravessava um período de estagnação com uma inflação de 3 dígitos que impossibilitavam seu crescimento. Em 1987, o ministro da fazenda Luiz Carlos Bresser introduziu um novo plano de estabilização econômica, o “Plano Bresser”, que inicialmente conseguiu diminuir a taxa mensal da inflação, mas pouco tempo depois fracassou. (BAER, 1995)

As tentativas de controle da inflação e dos preços não pararam e em 1989, na administração de José Sarney, foi inaugurado o “Plano Verão” que introduziu uma nova moeda, o “Cruzado Novo”. Assim como os outros, o plano fracassou a partir de uma crise econômica que manteve as taxas de juros altas.

Em 1990, assumiu a presidência Fernando Collor. Foi apresentado um plano econômico bem definido ao Brasil, que introduziu o Cruzado Novo e inaugurou outro plano, o Plano Collor I, cujos resultados causaram uma redução na liquidez do país, contribuindo para a queda das atividades econômicas, para um forte impacto recessivo sobre a economia e, conseqüentemente, para o aumento da inflação. Em 1991 um novo pacote econômico foi introduzido, o Plano Collor II que causou um impacto de curto prazo sobre os preços e fracassou logo depois tendo em vista a alta taxa de juros (BAER, 1995).

Na administração de Collor, houve a abertura da economia que estimulou as exportações consideravelmente, mas as tentativas de estabilização fracassaram e a inflação aumentou acompanhada de acusações de corrupção generalizada no governo. No que se refere à inflação, a mesma continuava crescendo proporcionando a estagnação do crescimento brasileiro. Em dezembro de 1993, o então ministro da fazenda, Fernando Henrique Cardoso, propôs um novo programa de estabilização da inflação, introduzido em fevereiro de 1994, com nome de “Plano Real”. As estratégias do programa contribuíram para a queda da inflação, para a valorização do real e para o crescimento da economia. Enfim, conforme salienta o BAER (1995, p.206), o sucesso do plano contribuiu para o crescimento industrial, para o aumento das taxas de investimentos no Brasil e para a elevação dos salários, do poder aquisitivo, das vendas e dos lucros. “nos oito primeiros meses após a introdução do Plano Real o consumo aumentou em média 20% ao mês, comparado ao ano anterior” (BAER, 1995, p. 382).

2.2 Competitividade Global

A competição existe desde o surgimento da vida onde duas espécies competiam por um recurso essencial, que proporcionava uma vantagem única. Mas, entretanto, esta competição não envolvia estratégias, pois era uma competição natural, ou seleção natural de Darwin baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto.

Diferentemente da seleção natural, como exemplificam Montgomery e Porter (1998, p. 04):

Os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a estratégia.

A competição junto às estratégias desenvolve vantagens competitivas a uma empresa e ajudam a construir a percepção que o cliente tem de determinado produto. A estratégia é revolucionária e só é inibida pelo fracasso e pela vantagem intrínseca, que segundo MONTGOMERY e PORTER (1998), acontecem quando um defensor atento leva vantagem sobre o atacante.

2.2.1 Forças Competitivas

No mercado varejista existem forças competitivas que ameaçam os negócios e produtos. Os clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial, produtos substitutos e os atuais concorrentes, cada um com seus impactos, influenciam o mercado como um todo obrigando as empresas estabelecidas seja individualmente ou coletivamente, a encontrar uma posição de defesa contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

Entretando, o conhecimento e análise dessas forças competitivas, em maior profundidade, propiciam o início das estratégias de ação de uma empresa. Conforme Montgomery e Porter (1998, p. 12):

Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça.

2.2.1.1 Ameaça de entrada

Está claro, que empresas entrantes no mercado têm desejo de ganhar sua participação e que, normalmente, trazem novas capacidades e concorrem com recursos substanciais. Entretanto, essa ameaça não depende apenas da nova empresa, mas como salienta Montgomery e Porter (1998, p. 13) “depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar encontrar”.

As barreiras de entrada que podem facilitar ou não influenciar ou, principalmente, dificultar a entrada do novo concorrente no mercado podendo mudar por motivos que vão além do controle das empresas, são conforme MONTGOMERY e PORTER (1998) decisivas para o sucesso do ingresso da empresa no mesmo.

A *Economia de escala* é uma força que detém a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo (MONTGOMERY e PORTER, 1998). Essa ameaça representa um problema significativo para empresas que pretendem posicionar-se na estratégia de baixo custo e até mesmo às que estão entrando com produtos substitutos ou similares. Se ela não estiver preparada para concorrer em termos de custo unitário, ou, se não possuir custos conjuntos que segundo PORTER (2004), ocorrem quando uma empresa fabricando o produto “A” tem inerentemente a capacidade de produzir “B”, dificilmente esta empresa potencializará sua força de vendas e/ou sistema de distribuição e/ou sistema de compras etc. Outro tipo de custos conjuntos que leva a economias substanciais são os ativos intangíveis, como marcas e *know how*, pois podem ser aplicados em outros negócios com custos, apenas, de adaptação ou de modificação (PORTER, 2004).

A *Diferenciação do produto* é outra ameaça de entrada para os potenciais concorrentes. Uma vez que as empresas estabelecidas no mercado têm sua marca e produtos identificados e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, as empresas entrantes, necessariamente, precisam efetuar altas

despesas, seja em publicidade, inovação ou serviços aos clientes para superar os vínculos estabelecidos (PORTER, 2004).

O *Custo de mudança* é outra barreira de entrada que pode ser enfrentada pelos novos entrantes ou usada pela concorrência como defesa de sua posição e clientes.

“Uma barreira de entrada é criada pela presença de *custos de mudança*, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro” (PORTER, 2004, p. 10).

Dentre os custos de mudanças enfrentados por uma empresa, citados pelo autor, estão o novo treinamento de empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar e qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada pelo vendedor, custo de um novo projeto para o produto ou até mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Todas essas mudanças são necessárias para fazer com que um comprador decida deixar um produto já estabelecido.

A *Necessidade de capital*, embora esteja sempre prevista na concepção de uma empresa, quando remetem a altos investimentos em estratégias competitivas, como publicidade agressiva ou P&D, entre outros, representa alta ameaça de entrada no mercado principalmente para empresas com enormes requisitos de capital, como a fabricação de computadores. Entretanto, empresas já consolidadas no mercado, em ramos que requerem muitos investimentos iniciais, têm esta barreira como uma forte aliada (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Existe outra barreira de entrada no mercado, nomeada de *Desvantagens de custo independente do porte*, que segundo MONTGOMERY E PORTER (1998), limitam as vantagens em custos que as empresas entrantes podem conseguir. Essas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, dos acessos a melhores fontes de matéria-prima, de subsídios concedidos pelo governo ou até mesmo de localizações favoráveis.

Quando uma empresa pretende entrar no mercado competitivo, necessariamente ela precisará do serviço de distribuição. E o *Acesso aos canais de distribuição* podem dificultar a entrada das empresas, pois as estabelecidas já

atendem aos canais principais de atacado e varejo. Conforme Porter (2004, p. 11) “a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verba para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros”. Certas vezes segundo o mesmo autor, a barreira de acesso aos canais de distribuição é tão alta que a empresa precisa criar um canal de distribuição novo.

As empresas que já se encontram no mercado podem possuir muitas vantagens que impedem a entrada de novos concorrentes. A *Desvantagem de Custo Independentes de Escala* é uma barreira enfrentada por empresas entrantes quando no mercado em potencial existem empresas com vantagens de custo impossíveis de serem igualadas. Entre as vantagens de custo, de acordo com PORTER (2004), a tecnologia patenteada do produto, o *know how*, o acesso favorável à matérias-primas, localização favorável, subsídios preferenciais do governo e a curva de aprendizagem ou experiência são vantagens que dificultam o ingresso da empresa.

A *Política Governamental*, conforme o autor, também é uma barreira de entrada que pode limitar ou até mesmo impedir a entrada de empresas.

2.2.1.2 Escala e experiência como barreiras de entrada

Ao definir uma tática de entrada focada em uma das barreiras, a empresa precisa estar atenta aos limites que as mesmas possuem. No caso de uma vantagem de custo, de acordo com Porter (2004, p. 16) “grande escala e os conseqüentes custos mais baixos podem envolver *trade-offs* com outras barreiras potencialmente importantes, como a diferenciação do produto [...]”

A economia de escala também pode ser afetada por mudanças tecnológicas, principalmente se a empresa é menos flexível para se adaptar a ela, além de desvirtuar percepções de novas possibilidades de competir menos dependentes da escala.

2.2.1.3 Ameaça dos Produtos Substitutos

Como a potencial ameaça de novos entrantes no mercado, os produtos substitutos, lançados por empresas já consolidadas no mercado ou até mesmo pelos entrantes representam ameaças e podem ser considerados geradores de competição. Assim como Porter (2004, p. 24) exemplifica:

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço/desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

De certa forma, a concorrência entre produtos substitutos pode ser acirrada no caso de serviços ou produtos de primeira necessidade principalmente, tendo em vista que o consumidor preocupa-se essencialmente com o custo/desempenho e pode ser facilmente persuadido à experimentar o da concorrência.

2.2.1.4 Ameaça dos Compradores

Os compradores podem ser considerados competidores, pois forçam os preços a diminuírem e negociam melhor qualidade ou mais serviços, além de jogar os concorrentes uns contra os outros para conseguir vantagens originadas da competição entre eles (PORTER, 2004).

Outras formas, que o consumidor encontra de negociação dos preços ou serviços, acontecem quando o mesmo é responsável por grande parcela das vendas de uma empresa e, conseqüentemente, por parte dos resultados da mesma. Os compradores podem barganhar também quando um produto representa uma parte significativa dos seus gastos ou quando os produtos são padronizados ou não diferenciados (PORTER, 2004).

Quando existem custos de mudança para um consumidor, conforme Porter (2004, p. 26), “o poder do comprador é fortalecido”.

Nos casos em que o cliente é uma empresa, a mesma também atua como consumidor frente ao fornecedor. Conforme PORTER (2004), quando os lucros das empresas estão em baixa, há uma tendência em pressionar os fornecedores em busca de condições de compra mais favoráveis.

2.2.1.5 Ameaça dos Fornecedores

“Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (PORTER, 2004, p. 28).

2.2.2 Rivalidade entre Concorrentes existentes

PORTER (2004, p. 18):

[...] assume a forma corriqueira de disputa por posição com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

Como já foi dito, desde o aparecimento da competição, está compreendido atualmente que as empresas são mutuamente dependentes para competir e, com isso, gerar rivalidade que, segundo PORTER (2004), é consequência da interação de vários fatores estruturais que favorecem a competição, como: *Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados* que provocam instabilidade na concorrência; *Crescimento Lento do Mercado/Indústria* que dificultam o melhoramento das empresas; *Custos Fixos ou de Armazenamentos altos* que podem conduzir as empresas a uma escalada nas reduções de preço; *Ausência de Diferenciação ou Custo de Mudança*, que ocorre quando um produto de consumo ou serviço é visto como de quase primeira ou primeira necessidade. No caso de *Concorrentes Divergentes*, os mesmos possuem estratégias, origens e personalidades diferentes na hora de competir; *Grandes Interesses Estratégicos* ocorrem quando as empresas têm muitos interesses e estratégias com o propósito de obter sucesso; *Barreiras de Saída Elevadas* é finalmente outro fator estrutural que gera competição (PORTER, 2004).

2.3 Mercado Global Competitivo

A tendência à internacionalização está muito presente em empresas que detêm grande parcela do mercado interno, que normalmente está saturado e amadurecido, e que por sua vez, têm capital suficiente para concorrer em mercados de outros países e assim continuar crescendo e conseguir um aumento nas vendas. Os avanços e melhorias na infra-estrutura econômica de muitas

nações é um fator que também impulsiona, segundo CHURCHILL (2003), à introdução de produtos em mercados internacionais por empresas preparadas para competição global.

Quando um país possui vantagem comparativa significativa quanto ao fator custo e qualidade empregada à fabricação de um produto, é ainda mais estimulante à competitividade global, por isso, o mesmo poderá ser um local de produção para determinada empresa. Outros pontos como a economia de escala ou a curva de aprendizagem, que extrapolaram a escala ou volume em mercados nacionais, a diferenciação do produto, o caráter de bem público da tecnologia, como produtos patenteados, e as informações do mercado favorecem a uma vantagem competitiva global (PORTER, 2004).

Em países como o Brasil, cujo mercado varejista está em crescimento e há demandas que ainda podem ser exploradas, a entrada de novas empresas principalmente nos ramos de alimentação, supermercado, no setor bancário e de automóveis é facilmente verificada. Assim, como denomina CHURCHILL (2003), estratégias diferentes utilizadas por empresas para atingir clientes em diferentes nações é muitas vezes chamada de *marketing mult-doméstico*.

PORTER (2004, p. 287):

A análise estrutural em indústrias globais deve abranger a concorrência externa, um grupo mais amplo de entrantes potenciais, um escopo mais abrangente de possíveis substitutos e maiores possibilidades de as metas e as personalidades das empresas serem diferentes, bem como suas percepções quanto ao que é importante do ponto de vista estratégico.

Como pôde ser verificada, para PORTER (2004), a concorrência doméstica equivale à concorrência global, só que em maiores proporções e com mais complexidade.

Alguns obstáculos são enfrentados pelas empresas que pretendem atuar em âmbito global. Os custos de transporte e armazenamento são obstáculos que podem obrigar a empresa a construir uma fábrica em cada mercado. De acordo com PORTER (2004), a concorrência global é coibida quando os mercados nacionais solicitam produtos diferentes. Neste caso, as empresas terão um custo de alteração nos produtos para que haja um ajuste ao mercado. Os canais de distribuição estabelecidos no mercado, dependendo de sua constituição, poderão

dificultar a captação desses canais pela empresa. A força de vendas, que requer economia de escala e ampla linha de produtos, e o reparo local oferecido pelo fabricante local também são obstáculos enfrentados.

“A sensibilidade aos tempos de espera decorrentes de ciclos de moda curtos, tecnologias em rápida transformação etc. tende a funcionar contra a concorrência global” (PORTER 2004, p. 295).

Por fim, a segmentação complexa dentro de mercados geográficos aumenta ainda mais a necessidade de uma linha de produtos variada ou a capacidade de fabricar produtos sob encomenda, a falta de demanda mundial, a tecnologia em rápida transformação e leis governamentais, entre outros, também são obstáculos à concorrência global (PORTER, 2004).

Mesmo diante das barreiras que dificultam a introdução de empresas na concorrência global, existem alternativas estratégicas que podem ser bem sucedidas. Entre elas podemos citar, conforme PORTER (2004), a concorrência global com uma linha ampla de produtos, o enfoque global que atinge um segmento particular no qual a empresa tem capacidade de competição, o enfoque nacional que aproveita diferenças nos mercados nacionais, o nicho protegido que pode ser utilizado em países com restrições governamentais no que se refere à concorrência global e as coalizões transnacionais que permitem a união de concorrentes para superar as dificuldades na implementação de uma estratégia global.

2.4 Mercado Varejista

O mercado varejista é definido segundo AMA (*apud* LAS CASAS, 2000, p. 17) “como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores”. Entre outras definições está a de Parente (*apud* ARONOVICH, PROENÇA, VINIC, 2004, p. 51):

[...] varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços.

Berkowitz, Kerin, Hartley, (2003, p. 193) definem varejo como:

[...] uma importante atividade de marketing. Ele não só promove o encontro de produtores e consumidores através das ações de varejo, mas também cria valor para o cliente e tem um impacto significativo sobre a economia.

O varejo lojista brasileiro, conforme é chamado por LAS CASAS (2000), o comércio varejista está hoje em plena fase de crescimento e, atualmente, tem recebido empresas em busca de novos mercados, pois estão consolidadas em mercados maduros saturados. “Alguns dos principais *players* do setor varejista estão sofrendo perdas no valor de sua participação no mercado de até 40%” (SILVERSTEIN E STALK, 2001, p.71).

A realidade do comércio varejista brasileiro, conforme ata do Copom publicada na Folhaonline (02/05/2006) relata:

[...] as vendas no varejo têm padrão semelhante ao da produção industrial, crescendo ao longo do último trimestre, sobretudo em dezembro, quando atingiram expansão de 1,2% em termos dessazonalizados e de 4,3% em relação ao mesmo mês de 2004. No acumulado de 2005, a expansão foi de 4,8%. Cabe destacar a evolução, ao longo de 2005, das vendas associadas a itens mais sensíveis à renda e ao emprego, cuja performance positiva complementa uma dinâmica também favorável dos itens mais sensíveis ao crédito. A média móvel trimestral da série de vendas no comércio varejista cresceu pelo segundo mês consecutivo (0,6%) e atingiu um novo máximo histórico. Os indicadores preliminares disponíveis para janeiro e fevereiro sugerem continuidade da trajetória de alta das vendas. De modo geral, para 2006, são favoráveis os prognósticos para o comércio varejista, que deverá ser estimulado pela expansão do nível de emprego e da renda, pelo crescimento do crédito e pelo processo de flexibilização da política monetária, aliados à própria recuperação da confiança do consumidor.

3 METODOLOGIA

3.1 Método Científico

O método racional, acompanhado da técnica dedutiva, encaixa-se com a proposta estabelecida neste estudo, pois o mesmo parte de uma verdade universal, analisando um caso particular para chegar-se a uma argumentação dedutiva conclusiva e explicitar o conteúdo das premissas (RAMPAZZO, 2002); (SOARES, 2003).

Para viabilizar um estudo, a metodologia é essencial como meio de acesso a respostas para as hipóteses. Por isso, após a análise dos tipos de metodologias expostas por diferentes autores, como CERVO E BERVIAN (2002); RAMPAZZO (2002); SOARES (2003), a estratégia metódica considerada mais adequada ao estudo é a classificação de SOARES (2003); CERVO E BERVIAN (2002) que se inicia com a metodologia racional atuando na observação e coleta de dados e após adota-se a técnica dedutiva que proporciona a interpretação de todo o estudo e a conclusão.

“No raciocínio dedutivo a conclusão ou conseqüente está contida nas premissas ou antecedente, como a parte no todo” (CERVO E BERVIAN, 2002, p.36).

“[...] o método é uma forma de pensar para chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo” (SOARES, 2003, p.14).

Primeiramente foi efetuada uma consulta bibliográfica ligada ao tema que proporcionou a compreensão da evolução do mercado varejista brasileiro e de sua posição atual. Também, a partir de consulta bibliográfica, foi identificada a maioria das técnicas competitivas que podem ser utilizadas no mercado e o conceito de varejo.

3.2 Método de Coleta de Dados

Como coleta de dados, artigos na internet, principalmente em websites jornalísticos, foram consultados para o entendimento do atual estado do comércio varejista brasileiro e para levantamento histórico e compreensão das estratégias e ações realizadas pelas empresas presentes no estudo de caso. Portanto, a pesquisa

exploratória foi o método utilizado que possibilitou esse levantamento de dados. (BOAVENTURA, 2004)

3.3 Estudo de Caso

Conforme Bodgan e Biklen (1944 *apud* BOAVENTURA, 2004, p. 125) “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documento ou de um acontecimento específico”.

Foi dada preferência, neste trabalho, a um estudo de caso de organização numa perspectiva história, conforme denomina BOAVENTURA (2004), que retrata claramente a situação da qual este estudo pretende analisar, pois se refere a uma empresa que após ser prejudicada pela entrada de competidores globais no mercado varejista reagiu e hoje lidera o ranking lucrativo do setor.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Mercado varejista brasileiro e empresas internacionais

O mercado varejista brasileiro, atualmente, possui empresas internacionais que competem por segmentos do mercado e que detêm parcelas do mesmo. Nos setores mais competitivos, as empresas multinacionais como o Banco de Boston, Renault, Mac Donalds, Carrefour, entre outras, refletem essa tendência de internacionalização, haja vista a globalização mercadológica consequência principal da evolução das tecnologias de informação e comunicação.

A partir dessa internacionalização, as empresas naturais do Brasil enfrentam modificações na modalidade de concorrência, que anteriormente era fechada em um ciclo doméstico. Podemos exemplificar essa competição global no mercado brasileiro com o grupo Pão de Açúcar, líder no ranking de supermercados no Brasil, que hoje encara além de concorrentes domésticos, concorrentes globais como o grupo Carrefour.

O Brasil também investe na internacionalização de multinacionais *made in Brazil*, como a Embraco, Gerdau, Votorantim Cimentos, Weg, Embraer, Ambev, Petrobras, Natura e Boticário. Portanto, como já foi salientado, essa é uma tendência mundial crescente.

4.2 Grupo Pão de Açúcar

4.2.1 Histórico

Em sete de setembro de 1948, o empresário Valentim dos Santos Diniz, imigrante português desde 1929, fundou a Doceira Pão de Açúcar, localizada em São Paulo.

A trajetória da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), no ramo de supermercados, começa em 1959.

- 1959: inaugura-se o primeiro supermercado da rede Pão de Açúcar em São Paulo.
- 1965: após a incorporação da cadeia sirva-se no Brasil, o supermercado Pão de Açúcar completa 11 lojas e em 1966 inaugura a 1ª loja fora de São Paulo em Santos.
- 1968: passou a atuar também em Portugal, Espanha e Angola.

- 1969: o grupo ocupa posição de destaque no varejo nacional e possui 64 lojas distribuídas por 17 cidades de São Paulo.
- Década de 70: implanta-se no Brasil o hipermercado Jumbo e acontece a aquisição da rede Eletroradiobraz.

Várias redes de supermercados são adquiridas pelo grupo: Carisma, Comprebem, Eletroradiobraz e Superbom, Mercantil, São José, PegPag e Pfuetezenreiter). Em 1979 é inaugurada a rede Minibox que representou um conceito de lojas despojadas, voltada para a população de baixa renda, com um número reduzido de itens e preços competitivos.

- Década de 80: os novos formatos de loja como o supermercado Pão de Açúcar, o hipermercado Jumbo e as mercearias de desconto Minibox, marcaram a década. Além disso, foram adquiridas cinco lojas do Bazar 13 e seis da rede Morita. Inauguradas a loja de depósito Superbox, conceito de grandes depósitos de produtos alimentícios, a loja de bricolagem Peg & Faça e a loja de departamentos Sandiz. Em 1989, o grupo introduz uma nova geração de hipermercados, a marca Extra que, além de operar com grandes áreas de venda, oferece tecnologia de ponta e uma ampla gama de produtos.
- Década de 90: a CBD começou os anos 90, realizando grandes investimentos em aperfeiçoamento operacional e continuou a se expandir através da inauguração de novas lojas e da aquisição ou arrendamento de outras. Além disso, como forma de aproximação junto aos seus milhares de consumidores o cargo de *ombudsman* foi criado.

Ainda nos anos 90, o comércio eletrônico com o Pão de Açúcar Delivery, o site Amélia (supermercado virtual) e o Pão de Açúcar Kids são mais três estruturas de loja criadas.

Outras redes de supermercado como Barateiro, que possuía marca, imagem e modelo operacional focado em custo e a Peralta, que possibilitou o aumento imediato da participação de mercado e da receita da CBD no Estado de São Paulo foram adquiridas.

Neste período, a CBD associou-se ao Grupo Casino uma das maiores empresas de varejo da França e abriu seu capital, tornando-se a primeira empresa brasileira de varejo a ser listada na bolsa de New York.

- 2000: a rede alcança o primeiro lugar no ranking varejista brasileiro. Foram abertas 16 novas lojas e adquiridas outras 64, resultando em um aumento de 23% na área de vendas que atingiu mais de 815 mil m².

As principais redes adquiridas neste período foram: Reimberg, Nagumo, Parati, Rosado e Mercadinho São Luiz. Através das aquisições, a CBD reforçou o posicionamento da bandeira Barateiro junto aos consumidores de baixo/médio poder aquisitivo e consolidou a bandeira Pão de Açúcar em praças onde já possuía forte presença. Também houve investimentos que reforçaram a estrutura de distribuição e de tecnologia.

- 2001: O formato Barateiro foi relançado com mais serviços e com aumento na gama de produtos que possibilitou o equilíbrio entre as marcas líderes de mercado, marcas próprias e produtos de baixo preço. Foram adquiridas 26 lojas da rede Supermercados ABC S.A.
- 2002: obteve-se a rede Sé Supermercados com 60 lojas em operação em 16 municípios do Estado de São Paulo.
- 2003: foi assinada uma carta de intenção para associação com a Sendas S.A.
- 2004: a Sendas Distribuidora iniciou suas operações com 106 lojas associada à CBD.

Foi celebrado um acordo de joint venture com o Banco Itaú Holding, para construção da Financeira Itaú CBD S.A. Crédito, Financiamento e Investimento.

- 2006: A CDB atualmente possui as bandeiras: Pão de Açúcar, Extra-Eleto, Comprebem e Sendas.

4.3 Grupo Carrefour

Presente em 19 países, dentre eles o Brasil, o Grupo Carrefour possui mais de 7mil lojas em todo o mundo e mais de 2 bilhões de clientes. Para tanto, conta com 3 bandeiras:

Figura 1 - Marca Carrefour



fonte: www.carrefour.com.br acessado em 09/05/2006.

Lançado em 1960, o Carrefour é uma marca de hipermercados no cenário mundial.

Figura 2 - Marca Champion



fonte: www.carrefour.com.br acessado em 09/05/2006.

A marca Champion possui 1.000 lojas distribuídas por todo o planeta.

Figura 3 - Marca Dia%



fonte: www.carrefour.com.br acessado em 09/05/2006.

Criada em 1979 na Espanha, a rede Dia% usa o conceito de otimização de custos em todas as fases da distribuição.

4.4 Trajetória competitiva

Para conquistar espaço e clientes no mercado varejista brasileiro, a Companhia Brasileira de Distribuição e a rede Carrefour, que ocupam os primeiros lugares no ranking de faturamento e de vendas da Abras, mantém postura competitiva desde a internacionalização do grupo Carrefour no mercado varejista brasileiro em 1975.

Como alternativa para averiguação e constatação reativa do grupo Pão de Açúcar frente a internacional cadeia de supermercados Carrefour, que hoje é um dos referenciais no que concerne a disputas globais em mercados domésticos, uma pesquisa jornalística focada nos grupos fornecerá informações necessárias a esta

constatação. Para tanto, o website do jornal Folha de São Paulo foi utilizado como fonte de pesquisa.

O ponto de partida da pesquisa jornalística tem início em 1995, no momento em que o Grupo Carrefour ocupava o primeiro lugar no ranking da Abras, ameaçando concorrentes domésticos como o Grupo Pão de Açúcar. Em 1999, a liderança era mantida e o Carrefour investia em redes de supermercado, como a francesa Promodès, as Lojas Americanas, onde foram adquiridas 23 unidades, as lojas da rede Planaltão (DF), Roncetti (ES), Mineirão (MG), Rainha, Dallas e Continente (RJ), totalizando 85 supermercados. Além disso, negociações com fornecedores eram realizadas a fim de baratear os preços dos produtos.

No ano de 2000, a CBD também adquiriu redes de supermercado que somaram em 67 lojas das redes Boa Esperança (PB), Nagumo e Roimberg (SP). Com isso, o grupo faturou R\$ 9,55 bilhões o que repercutiu no aumento de 2,59% nos papéis em *New York* e no alcance da liderança que há uma década era ocupada pelo Grupo Carrefour. Neste ano faturou R\$ 9,520 bilhões.

Outra investida do CBD aconteceu em setembro de 2001, quando a rede passou a vender produtos em seu website, enquanto o concorrente Carrefour tinha apenas um site em construção. Alguns meses mais tarde, o grupo Pão de Açúcar arrematou mais 26 lojas no Estado do Rio de Janeiro, que vieram da rede ABC Supermercados, comprada por estimados R\$ 180 milhões. Com essa transação e desempenho, o grupo passou a ter 66 lojas no Rio de Janeiro, contra 50 lojas do Carrefour, e faturou, em 2001, R\$ 621 mil a mais que o concorrente que teve faturamento 31% menor em 2000. Enfim, o CBD obteve um crescimento de 5,4% nas vendas.

Iniciando 2002, o grupo Pão de Açúcar fez um plano de investimentos para o ano de aproximadamente R\$ 450 milhões que foram aplicados na abertura de novas lojas, em tecnologia, logística e distribuídos para reforma de estabelecimentos. Ademais, o grupo planejou inaugurar 30 lojas com a bandeira Barateiro, cinco lojas com a bandeira Extra e 10 com a marca Pão de Açúcar para reforçar sua posição de líder no setor. Em contrapartida, o Carrefour investia em campanhas de baixo preço que eram veiculadas com o slogan “eu não abro mão do menor preço”. Em fevereiro de 2002, foi publicada uma pesquisa realizada pela Abap que informava a marca mais lembrada, o Carrefour.

Como contra ataque, a CBD veiculava a campanha “contra o caro concorrente” que proporcionou um aumento de 7% nas vendas da companhia contra 23% de aumento nas vendas do concorrente e um ganho de 3,4 pontos percentuais de participação no mercado.

Em meados do 1º semestre, o grupo Pão de Açúcar obtinha R\$ 1.1 bilhão em caixa para aquisição de novas empresas e junto ao Carrefour iniciou a disputa pela rede Sé Supermercados, controlada pelo grupo português Jerônimo Martins, que somava 62 lojas e um faturamento de R\$ 1 bilhão por ano. Em julho de 2002, a CBD comprou a rede Sé Supermercados por R\$ 250.578 milhões e assumiu o endividamento da empresa. A partir dessa aquisição, o grupo aumentou seu número de lojas para 507 e conquistou 15% de participação no mercado que anteriormente era de 13,6%. No caso do Carrefour, o mesmo passou a controlar 12,7% do mercado, investiu R\$ 25 milhões na construção e inauguração do hipermercado Taboão e intencionava entrar no setor de supermercados para fisgar o consumidor de vizinhança.

As redes, além de investirem em campanhas agressivas para fortalecer a imagem de melhor preço, mantinham o hábito de comprar redes menores de supermercados. Em agosto de 2002, o Carrefour investiu R\$ 25 milhões com a inauguração do hipermercado Santo André, R\$ 160 milhões em reformas, na introdução de novos conceitos de varejo e na abertura de novas lojas na divisão sul. O grupo Pão de Açúcar, após investir no primeiro semestre R\$ 308 milhões em lojas, no segundo semestre planejou investir R\$ 70 milhões até o final do ano e inaugurar três hipermercados Extra em Goiânia (GO), Freguesia do Ó (SP) e Jaguaré (SP). Além disso, o grupo intencionava converter a loja Sé da Raposo Tavares (SP) em mais um hipermercado da bandeira Extra. Com isso, o Extra terminaria o ano com 59 lojas no país.

No fim de 2002, o Carrefour procurou baixar os preços fazendo negociações com fornecedores e encerrou o ano com faturamento superior a R\$ 10 bilhões e com 80 lojas do grupo no Brasil. No caso da CBD que na época operava com as bandeiras Extra, Eletro, Barateiro e Pão de Açúcar, a mesma registrou apenas no mês de dezembro vendas brutas de R\$ 1,3 bilhão e vendas líquidas de R\$ 1,1 bilhão, fechando o ano com R\$ 11,2 bilhões em vendas brutas e R\$ 9,5 bilhões em vendas líquidas.

Para o Carrefour, o ano de 2003 iniciou com o fechamento de 14 lojas que não eram rentáveis, mas, em fevereiro, a rede, que até então não fazia entregas em vários de seus pontos, colocou em prática estratégias de marketing para atrair clientes. Em uma das estratégias a rede oferecia táxi de graça ou por preços acessíveis aos consumidores em pontos de venda com grande movimento. Os Supermercados Sé, do grupo Pão de Açúcar também praticavam estratégias de prospecção, enviando cartas aos consumidores com aviso sobre a liberação de recursos para emprestar dinheiro a clientes que usavam o cartão fidelidade.

Com objetivo de investimentos, a rede Carrefour contava, em março de 2003, com R\$ 600 milhões para abrir sete hipermercados e cinco supermercados. Já o Grupo Pão de Açúcar pretendia desembolsar R\$ 540 milhões em 2003 destinados para abertura de novas lojas, aquisição de terrenos estratégicos, para reformas, investimentos em tecnologia, logística e outros. No que se refere a novas lojas, o grupo pretendia inaugurar 19 pontos de venda entre supermercados e hipermercados.

Como era de se esperar, os dois concorrentes, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar partiram em abril de 2003 para uma nova disputa e surgiram como interessados no supermercado Bompreço que possuía 119 lojas em 9 Estados do Nordeste, e no G. Barbosa que possuía 32 lojas e um faturamento bruto de R\$ 923,6 milhões. Além disso, os dois grupos partiram para um confronto promocional pela preferência do consumidor, onde a cadeia de supermercados Extra oferecia produtos da cesta básica com descontos de até 55% e a rede Carrefour 1.500 produtos com descontos de 25% a 50% e condições especiais na compra de eletroeletrônicos. Em agosto, as redes também apostaram nas estratégias promocionais agressivas e fizeram sorteios de prêmios que, no caso do Carrefour, eram de 28 carros modelo Celta, no Barateiro um prédio inteiro, com 34 apartamentos e na rede de hipermercados Extra, Extra Eletro e Extra.com.br de 10 casas.

Finalizando a disputa pelo Bompreço, Wal Mart arrematou o supermercado em março de 2004. O Grupo Pão de Açúcar em maio de 2004 fechou oito lojas das redes CompreBem Barateiro e decretou fim da marca Barateiro, e para finalizar desde 2003 até o mês de agosto a rede Carrefour havia encerrado 20 pontos de venda deficitários e no momento possuía 98 unidades.

Como tentativa de inovação, mas sem tirar o foco do preço baixo, em setembro as duas redes lançaram campanhas. A rede Carrefour trazia Ana Maria Braga como garota propaganda e o Grupo Pão de Açúcar, que gasta em mídia R\$ 220 milhões ao ano, escreveu o novo jingle da loja e queria vender a rede com fama de "careira" como opção econômica. Em 2004 a agência África entrou no comando da conta e pretendia passar a idéia de que é possível comprar barato na loja com o jingle "Comprão no Pão".

As promoções também não saíram do foco do Carrefour e do Grupo Pão de Açúcar, que anunciavam promoções semelhantes onde o cliente levava outro item, na compra de um produto anunciado, com mais R\$ 0,01. Além disso, com o aniversário de 29 anos do Carrefour, a CBD veiculava uma campanha publicitária em que um protagonista dizia que "aniversário mesmo é no Pão". Em contrapartida, o Carrefour, mandava resposta e na propaganda Ana Maria Braga olhava para a câmera, mostrava uma pequena lista de supermercados e afirmava: "Isso aqui em comprei na outra loja e paguei R\$ 100, mas isso aqui (apontava para o carrinho cheio de produtos) eu comprei no Carrefour e paguei os mesmos R\$ 100". Após a campanha, o Carrefour registrou aumento de 1,2% nas vendas no Brasil.

Em meados do fim de 2004, a rede Carrefour comprou 2 hipermercados Hypernova da rede holandesa Ahold na Polônia e vendeu 22,37% de sua parte na Modelo Continente para o grupo português Sonae por 345 milhões de euros. Contabilizando o ano, o Carrefour investiu R\$ 450 milhões e faturou R\$ 12,12 bilhões no Brasil, mas registrou queda nos lucros de 14,7%. Já o Grupo Pão de Açúcar dona das redes Pão de Açúcar, Extra, Eletro e CompreBem finalizou 2004 com faturamento líquido de R\$ 12,6 bilhões e com lucro líquido de 369,8 milhões.

Os lucros do Grupo Pão de Açúcar possibilitaram, em 2005, um planejamento de aplicação de R\$ 500 milhões que seriam gastos na abertura de novas lojas, na reforma de pontos de venda, na aquisição de terrenos estratégicos e em tecnologia e logística. Ademais, a inauguração de lojas também estava previstas. O Carrefour, em 2005, anunciou um plano de investimento no Brasil de R\$ 600 milhões.

No fim do primeiro semestre, a CBD e o Carrefour investiram na ampliação das marcas próprias com o lançamento de novos produtos, como é o caso do CDB e na reformulação da identidade visual da marca própria, feito pelo Carrefour que aumentou

em 40% as vendas de marca própria. Ainda no primeiro semestre, o Grupo Pão de Açúcar comprou a rede de supermercados Coopercitrus que possuía sete unidades.

Iniciando o segundo semestre, o Carrefour planejava investimentos e compras e com isso comprou do grupo Sonae dez supermercados com a bandeira BIG localizados no Estado de São Paulo por R\$ 317 milhões. Com relação aos investimentos, o grupo iniciou a construção de uma loja Carrefour em Fortaleza (CE) e outra em João Pessoa (PB) em busca da posição de liderança nos mercados em que atua.

Em agosto de 2005, o Grupo Pão de Açúcar que engloba as redes Pão de Açúcar, Extra, Eletro, CompreBem e Sendas concluiu associação com grupo francês Casino e recebeu R\$ 900 milhões pela participação do grupo no controle da companhia.

Enquanto Carrefour e Tesco faziam troca de hipermercados na Europa e em Taiwan gerando ao Carrefour seis hipermercados e dois projetos, os números de pontos de vendas da CBD em setembro somavam 555 no Brasil: 185 supermercados Pão de Açúcar, 75 hipermercados Extra, 179 lojas da bandeira Comprebem, 50 Extra Eletro e 66 unidades da bandeira Sendas.

Já no fim do ano o Carrefour concluiu a compra de uma loja da rede Mercantil São José, localizada em Fortaleza e liderou com a cadeia de supermercados Dia uma pesquisa realizada pela Associação Pro Teste, que elegeu a rede de supermercados mais barata de São Paulo. Em dezembro, o Grupo Pão de Açúcar abriu 21 novas lojas, fruto de R\$ 350 milhões em investimentos, cujo destaque ficou para a região Nordeste, que recebeu seis lojas. Com o desempenho anual, a rede manteve a liderança no ranking de supermercados pelo 3º ano consecutivo com faturamento de R\$ 15.8 bilhões e vendas brutas de R\$ 16.1 bilhões e um crescimento de 2,6%. Entretanto o lucro líquido de R\$ 257 milhões da rede caiu 30% em relação à 2004. Já o Carrefour faturou em 2005 R\$ 12,5 bilhões.

O planejamento de investimentos mostrou-se presente nas atividades do Grupo Pão de Açúcar. A CBD pretende investir R\$ 1,5 bilhão no biênio 2006-2007 para ampliação de sua rede supermercadista redirecionando os recursos, principalmente, para a abertura de 16 a 20 hipermercados e de 40 a 60 supermercados com o objetivo de aumentar a área de vendas entre 6% e 8%. Ademais, o grupo também tem a

intenção de investir R\$ 935 milhões na abertura de novas lojas, postos de gasolina e drogarias, na aquisição de terrenos e em reformas e manutenção de lojas já existentes.

Atualmente, o concorrente Carrefour lançou, no início de 2006, a nova marca da rede Champion que passou para o nome de Carrefour Bairro. Com isso, aproximadamente 60 supermercados de vizinhança Champion terão a sua marca modificada.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com a pesquisa realizada que evidenciou o comportamento dos Grupos Pão de Açúcar e Carrefour durante alguns anos no Brasil, ficaram claras as principais estratégias competitivas utilizadas pelos dois concorrentes. Além disso, foi possível identificar a estratégia de recuperação do Grupo Pão de Açúcar diante da entrada da segunda maior rede global de supermercados no Brasil.

Inicialmente com a entrada da rede Carrefour no mercado varejista brasileiro, pôde ser percebida a evidente ameaça que a rede representou ao Grupo Pão de Açúcar. Além de ser uma empresa entrante, o Carrefour introduziu no Brasil uma nova rede de supermercados que apresentou produtos substitutos unidos com o posicionamento de baixo custo. Ademais, por ser um grupo internacional com grande poder de capital a empresa possuía capacidade para investimento em publicidade e para enfrentar custos de mudança e de adaptação no mercado brasileiro.

Outra ameaça enfrentada pelo grupo foi quanto aos produtos que por serem, essencialmente, de primeira necessidade, poderiam ser trocados pelos consumidores sensíveis a preço, que dariam preferência à concorrência e a partir disso, o grupo poderia encarar uma queda em sua rentabilidade.

Todos esses fatores favoreceram a rivalidade das duas empresas que, como pode ser verificado, possuem interesses estratégicos a ponto de sacrificarem sua lucratividade para expandir-se. No caso do Grupo Pão de Açúcar, talvez a curva de aprendizagem tenha colaborado para com a estratégia reativa perante o Carrefour, pois a empresa já estava estabelecida no mercado e tinha mais experiência. Os supermercados de vizinhança chamados de Pão de Açúcar foi a estratégia encontrada pelo Grupo Pão de Açúcar para atingir o concorrente e reconquistar seus clientes.

Disposta a criar um diferencial novo, o Grupo Pão de Açúcar, após criar a cadeia de supermercados, obteve a vantagem de estar mais perto de seus clientes oferecendo produtos similares e de qualidade. A partir desse ponto, o grupo se restabeleceu no mercado e passou a investir na aquisição de novas redes para se expandir e se manter no mercado.

Conforme as pesquisas evidenciam, o grupo Pão de Açúcar adotou um posicionamento que compreendia uma variada e abrangente cadeia de lojas, atingindo diversos públicos, produtos de qualidade e preços baixos, estratégias de marketing diferenciadas e publicidade agressiva que possibilitaram à rede alcançar e ultrapassar o concorrente no ranking de faturamento da ABRAS.

Atualmente, constatou-se que as duas redes investem em estratégias de marketing e publicidade, em benfeitorias para conquistar um diferencial, alcançar melhores resultados e prospectar mais clientes e em marcas próprias para aumentar o faturamento, mas mesmo assim o Grupo Pão de Açúcar ocupa primeiro lugar e investe para manter essa posição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória evolutiva do mercado varejista brasileiro esteve sempre ligada e dependente do crescimento histórico e econômico do Brasil. Este crescimento, conforme pesquisa histórica apresentou-se lento e sacrificante e, por isso, o mercado varejista brasileiro, atualmente, está em desenvolvimento, e é alvo de empresas globais que estão à procura de mercados ainda não totalmente explorados e não amadurecidos.

Entretanto, foi constatado a partir desse estudo e do estudo de caso que o mercado varejista brasileiro, mesmo em desenvolvimento, é capaz de reagir competitivamente a empresas internacionais entrantes. O caso do Grupo Pão de Açúcar indica essa capacidade de responder às mudanças e às evoluções do mercado se antecipando às possíveis variações nos cenários mercadológicos. Portanto, as empresas estão reagindo e se adaptando às tendências globais e, por isso, podem ser consideradas competitivas ao ponto de enfrentar concorrentes internacionais em âmbito doméstico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARONOVICH, H.; PROENÇA, M. C. A.; VINIC, R. **Varejo e clientes**. São Paulo: Dvs, 2004.

AVELLAR, Hélio, A. **História administrativa e econômica do Brasil**. Rio de Janeiro: Mec, 1976.

BAER, Werner. **A economia brasileira**. São Paulo: Nobel, 1996.

BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. **Marketing: volume 2**. Rio de Janeiro: Ltc, 2003.

BOAVENTURA, M. Edivaldo. **Metodologia de Pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

CALDEIRA, Jorge. **Viagem pela história do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

CHURCHIL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

FRANCO JR, H.; CHACON, P. P. **História econômica e geral do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1980.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

MONTGOMERY, CYNTHIA A. (ORG).; PORTER, MICHAEL E. (ORG). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Joaquim C. **Merchandising no varejo de bens de consumo**. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVERSTEIN, M. J.; STALK JR, G. **Rompendo hábitos de consumo: potencializando as oportunidades com criatividade, flexibilidade e coragem.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: lógica, epistemologia e normas.** São Paulo: Atlas, 2003.

WWW.FOLHAONLINE.COM.BR. Website do Jornal Folha de São Paulo. Acessado em 10/05/2006.

